



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Facility Management i humanitära kriser

-En kvalitativ fallstudie om kontextens betydelse för organisering

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT 2020  
Kandidatuppsats  
Nima Karlsson, 980216  
Jonatan Svensson, 910306  
Handledare: Vedran Omanović

## Förord

Vi skulle vilja inleda med att tacka samtliga involverade som gjort denna studie möjlig. Därmed tackar vi Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap för ett gott samarbete, speciellt Lena Holmgren som har väglett oss under studiens gång. Vi vill även tacka samtliga respondenter och organisationer för ert engagemang och värdefulla deltagande i intervjuer. Vidare vill vi tacka handledare Vedran Omanović för hans givande rådgivning och konstruktiva kritik. Avslutningsvis tackar vi även samtliga opponenter och andra personer i vår närhet som bistått oss med värdefulla tankar och reflektioner.

Göteborg, 2020-06-06

Nima Karlsson

Jonatan Svensson

.....

.....

## Abstract

The background to this subject is that The Swedish Civil Contingencies Agency (MSB) has built several camps with facilities and infrastructure to grant access for humanitarian workers to carry out humanitarian aid, in otherwise inaccessible areas. The purpose of this study is therefore to increase knowledge and understanding for organization of Facility Management (FM) in the humanitarian context, by examining what characterizes it, how different actors perceives it, and what the long-term prerequisites are. Several interviews with different actors in U.N organizations, MSB, and Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA) have been conducted. The theoretical framework consists of perspectives in Facility Management, bureaucracy and communication. Results mainly showed that FM is hardly communicated through the organizations, although the need of it is explained as necessary. Other characteristics of this subject was lack of long-term plans, diverse interpretations of FM as well as economic mindsets that does not match with the economic structures which the humanitarian camps are supposed to conduct after. Conclusions are that these deficiencies are essential factors to take into account for positioning and long-term organization of FM in the humanitarian context. Yet, the humanitarian context is too complex to expect that all deficiencies can be addressed. Thus, the study's main conclusion is that FM in the humanitarian context is a continuous and proactive process and cannot be designed solely according to the general context in which the organizations operates. FM should rather be designed according to each property and facilities individual conditions.

## Sammanfattning

Bakgrunden till studien är att Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB) upprättat infrastruktur och faciliteter i svårtillgängliga områden för att skapa förutsättningar för humanitära aktörer att bistå hjälpsatser vid kriser och katastrofer. Studiens syfte är att öka kunskap och förståelse för organisering av Facility Management (FM) i den humanitära kontexten. Flertalet intervjuer utförts med aktörer inom MSB, organisationer inom Förenta Nationerna (FN) samt Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (SIDA). Den teoretiska referensramen består huvudsakligen av forskning inom FM, rationalitet, byråkrati samt kommunikation. Resultaten visade främst på bristande kommunikation kring FM inom organisationerna, även fast FM beskrivits som nödvändigt. Andra karaktärsdrag är avsaknad av långsiktiga planer, brist på enhetliga tolkningar av FM samt inkonsekventa ekonomiska strukturer. Studiens slutsatser är att presenterade brister är väsentliga att beakta för positionering och långsiktig organisering av FM i den humanitära kontexten. Men då den humanitära kontexten är komplex går det inte att räkna med att samtliga brister kan åtgärdas. Därmed är studiens centrala slutsats att FM är en kontinuerlig och proaktiv process och kan inte utformas endast efter den generella kontexten som organisationerna verkar i, utan bör designas efter varje fastighet- och facilitets enskilda förutsättningar.

**Keywords:** Facility Management, business support services, humanitarian aid, crisis, MSB, UN, FN, SIDA, bureaucracy, communication

## Ord- & begreppslista

**Anläggning:** Samlingsnamn för infrastruktur och faciliteter för humanitära aktörer

**Camp Manager:** Ansvarig över en eller flera humanitära anläggningar

**Donator:** Privata/statliga aktörer som finansierar FN:s humanitära verksamhet

**Facilitet:** En byggnad eller plats som tillhandahåller en viss tjänst eller används för en viss industri

**FM:** Facility Management, förvaltning av fastigheter och faciliteter

**FN/UN:** Förenta Nationerna/United Nations

**Fälthubb:** En humanitär anläggning upprättad i särskilt svåråtkomliga områden

**HC:** Ansvarig chef för humanitära landsgruppen (HCT)

**HCT:** Ansvarig humanitär landsgrupp för att leda utvärdering, identifiering och prioritering av det humanitära behovet i landet

**Humanitära aktörer:** Hjälparbetare vid humanitära kriser. Arbetar vanligtvis för någon hjälporganisation, både NGO och IGO

**IHP:** Koalition av europeiska statliga civilskyddsmyndigheter likt svenska MSB

**IGO:** Intergovernmental organization, mellanstatlig organisation t.ex. FN

**IOM:** International Organization for Migration, hjälporganisation inom FN

**MSB:** Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap

**NGO:** Non-Governmental Organisation, Icke statliga hjälporganisationer, t.ex. Röda Korset

**Partnerorganisation:** Organisation som ingått ett ramavtal om partnerskap med MSB

**SIDA:** Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, Finansiär av MSB:s verksamhet

**SLA:** Service Level Agreement, ramavtal mellan verksamheten och leverantörer av avhjälpande tjänster

**UNHAS:** United Nations Humanitarian Air Service, Flygtransport för det humanitära samfundet

**UNHCR:** United Nations High Commissioner for Refugees, hjälporganisation inom FN

**Värdorganisation:** Ansvarig organisation att samordna och koordinera Camp Management

**WFP:** World Food Programme, hjälporganisation inom FN

**WHO:** World Health Organization, hjälporganisation inom FN

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.1.1 Facility Management .....	7
1.2 Problemdiskussion .....	7
1.3 Syfte och frågeställning .....	8
1.4 Studiens avgränsningar .....	8
1.5 Studiens disposition .....	9
2. Metod .....	10
2.1 Val av organisation och problemområde .....	10
2.2 Metodval .....	10
2.2.1 Fallstudie med MSB som utgångspunkt .....	10
2.3 Vetenskapligt arbetssätt .....	11
2.4 Vetenskaplig utgångspunkt .....	11
2.5 Insamling av primärdata .....	12
2.5.1 Semistrukturerade intervjuer .....	12
2.5.2 Val av respondenter .....	13
2.5.3 Intervjuernas genomförande .....	14
2.5.4 Dataanalys .....	14
2.6 Sekundärdata .....	15
2.7 Etiskt förhållningssätt .....	15
2.8 Reliabilitet och validitet .....	15
3. Teoretisk referensram .....	17
3.1 Introduktion till Facility Management .....	17
3.1.1 Positionering av Facility Management .....	17
3.1.2 Strategisk implementering av Facility Management .....	18
3.2 Byråkrati och rationalitet .....	19
3.2.1 Dysfunktionella byråkratier .....	20
3.3 Organisatorisk kommunikation .....	21
3.3.1 Aktör-nätverksteori .....	21
3.4 Sammanfattning teoretisk referensram .....	22
4. Empiri .....	23
4.1 Bakgrund till MSB:s organiseringsprocess .....	23
4.2 Terminologiska uppfattningar .....	24

4.3 Ekonomisk verksamhetsmodell .....	25
4.3.1 Finansiering av anläggningsverksamheten .....	26
4.3.2 Långsiktig kostnadshantering .....	26
4.4 Planering och ansvar .....	27
4.4.1 Kompetens .....	28
5. Analys och diskussion.....	30
5.1 Positionering av Facility Management i den humanitära kontexten .....	30
5.1.1 Ekonomisk positionering av Facility Management.....	31
5.1.2 Byråkratins inverkan .....	31
5.2 Kommunikation .....	33
5.2.1 Brister i informationsflöden.....	33
5.2.2 Nätverkens betydelse för kompetens.....	34
5.2.3 Språk, värderingar och tolkningar .....	34
6. Slutsatser .....	36
6.1 Avslutande reflektioner & vidare forskning .....	38
Källförteckning.....	39
Bilagor .....	40

# 1. Inledning

---

I detta kapitel beskrivs studiens bakgrund och problematik. Här introduceras också nyckelbegreppen infrastruktur för humanitär närvaro och Facility Management. Slutligen presenteras syftet och frågeställningarna, där studien huvudsakligen avser att utreda vad som karaktäriserar organisering av Facility Management i en humanitär kontext.

---

## 1.1 Bakgrund

Väpnade konflikter, förföljelse och klimatförändringar resulterar i humanitära kriser världen över. Kriser påverkar säkerhetsläget och grundläggande samhällsfunktioner som leder till att människor akut tvingas fly och lämna sina hem (UNHCR, 2019). Utan tillgång till rent vatten och brist på mat ökar hälsorisken och orsakar undernäring och sjukdomar hos de krisdrabbade, som i många fall leder till dödsfall (WHO, 2019; WFP, u.å). För att hjälpa nödställda människor bedrivs ett omfattande humanitärt arbete av både statliga och icke statliga organisationer. Första respons vid humanitära kriser är i regel den internationella samarbetsorganisationen Förenta Nationerna (FN), som koordinerar och utför hjälpinsatser med stöd av organisationens medlemsländer (FN, u.å).

För att upprätthålla humanitär närvaro i krisdrabbade och svårtillgängliga områden krävs infrastruktur för de humanitära aktörerna. Aktörerna består av lokalt anställda och utsända hjälparbetare från FN och andra hjälporganisationer (MSB, 2017). Denna infrastruktur kan förse genom s.k. humanitära anläggningar där humanitära aktörer kan få tillgång till faciliteter i form av lokala samordnings- och koordineringsplatser. Dessa kan bestå av kontorsytor, kommunikationsutrustning, logi med tillgång till vatten och sanitet samt andra tekniska och logistiska lösningar. På så sätt skapas effektiva möjligheter att nå ut och hjälpa de drabbade (MSB, 2019).

“Constructed heavy base camps and deep field humanitarian hubs are equipped to allow humanitarians to work longer periods of time among affected populations in otherwise inaccessible areas.” (Peter Lundberg, Deputy Humanitarian Coordinator UN, MSB, 2017, s. 25)<sup>1</sup>

Sverige har en roll i upprättande av sådan infrastruktur, där Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB) planerat och byggt flertalet anläggningar i krisdrabbade områden på förfrågan av FN-organisationer, bestående av exempelvis World Food Program (WFP) och International Organization for Migration (IOM) (MSB, 2018). MSB ansöker då om biståndspengar från Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (SIDA), som finansierar insatsen om den bedöms vara genomförbar (MSB, u.å). Under uppbyggnad av anläggningarna ansvarar MSB för hela projektet, som sedan lämnas över i form av en donation till mottagande FN-organisation. I samband med överlämning överläts även ansvar, drift och underhåll till värdorganisationen (MSB, 2017). Det kontinuerliga arbetet kring drift och underhåll kan beskrivas som Facility Management och presenteras i följande avsnitt.

---

<sup>1</sup> Se bilagor

### 1.1.1 Facility Management

För att säkerställa funktion och varaktighet för fastigheter och faciliteter krävs drift, underhåll och organisering, kallat Facility Management (FM) (Atkin & Brooks, 2015). Detta skapar förutsättningar för en organisations kärnverksamhet att fortgå och utföras effektivt (Atkin & Brooks, 2015).

Så vad innebär FM konkret? Längre var FM endast synonymt med service av fastigheter i form av lokalvård och reparationer. Idag är FM ett bredare begrepp som även inkluderar exempelvis organisatoriska faktorer (Atkins & Brooks, 2015). Men enligt International Facility Management Association (IFMA) (u.å) finns det ingen vedertagen och exakt definition av FM, inte heller vad som skall ingå. IFMA har därför flera definitioner av FM, varav en lyder:

“Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology” (IFMA, u.å).

Den mångsidiga tolkningen av FM visas även av Atkin och Brooks (2015), som förklarar att FM kan delas upp i “mjuka” och “hårda” delar. Mjuka delar omfattar arbetsplatsanknutna faktorer som lokalvård, gästfrihet, bokning, och reception, medan hårda delar omfattar fastighetsanknutna faktorer som konstruktionsunderhåll, energioptimering och ekonomi. En ytterligare beskrivning ges av Baldry och Barrett (2009) som definierar FM enligt följande:

“An integrated approach to operating, maintaining, improving and adapting the buildings and infrastructure of an organisation in order to create an environment that strongly supports the primary objectives of that organisation” (Baldry & Barrett, 2009, s. xi)

Sammantaget kan FM beskrivas som en stödprocess och skall utföras så effektivt som möjligt för att leverera maximalt värde till kärnverksamheten. Inom den humanitära kontexten är det således viktigt att upprättad infrastruktur motsvarar förväntningarna kring dess funktion så det humanitära arbetet inte blir lidande, vilket leder oss vidare till vår problemdiskussion.

## 1.2 Problemdiskussion

Presenterad forskning visar att FM är en nödvändighet för fastigheters och faciliteters stadigvarande bruk. Anläggningarna som MSB bygger, behöver därmed också underhåll, service och organisering för att vara funktionella. Däremot har ett gap identifierats i den konventionella forskningen kring FM i relation till den humanitära kontexten. Med bakgrund i forskning som vi funnit och presenterat kring ämnet är vår uppfattning att FM behandlas efter ett perspektiv som endast är aktuellt för industriellt utvecklade länder och områden. Detta kan exempelvis bekräftas genom Atkin & Brooks (2015) som medger att deras forskning enbart utgår från Storbritannien, Nordamerika samt Hong-Kong. Därav föreligger en viss osäkerhet om forskningen kring FM är applicerbar i den humanitära kontexten. Det råder en särskild komplexitet i denna kontext, kännetecknad av kris- och katastrofsituationer i utvecklingsländer,



där flertalet aktörer på nationell och global nivå är inblandade. Forskning visar att komplexiteten ökar kring koordinering och organisering i kris- och nödlägen, där faktorer som kultur, behov, mål och processer är essentiella förutsättningar för olika parter att samarbeta effektivt (Treurniet, van Buul-Besseling & Wolbers 2012). Detta väcker intresset för att studera organiseringen av FM i en komplex miljö som i den humanitära kontexten.

MSB har som övergripande mål att insatserna ska stärka det humanitära arbetet, där även Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete (SIDA) uttryckligen beskriver att det är av största vikt att de projekt myndigheten finansierar bibehåller god kvalitet och är resultat-inriktade (MSB, 2017; SIDA, u.å). Vidare menar SIDA (u.å) att de, tillsammans med samarbetsorganisationer både inrikes och internationellt, har ett gemensamt ansvar över att följa upp resursernas användning och att resurserna skapar värde. I bakgrunden framgår det dock att MSB:s ansvar vid etablering av infrastruktur för humanitär närvaro upphör vid överlämning till vårdorganisationen inom FN. MSB har alltså inget egentligt ansvar över hur anläggningarna drivs efteråt. Därmed torde det ligga i MSB:s högsta intresse att anläggningarna uppfyller de förväntningar som ställs, inte minst då SIDA:s finansiering av projekten uteslutande består av svenska skattemedel (SIDA, u.å). Efter denna beaktning kan studiens syfte och frågeställning formuleras.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Då ämnet är av gemensamt intresse för MSB, SIDA och de svenska skattebetalarna är syftet med denna studie att öka kunskapen och förståelsen för organisering av FM i den humanitära kontexten.

Med givet syfte formuleras följande huvudfrågeställning:

- *Vad karaktäriserar organisering av FM i en humanitär kontext?*

För att besvara denna fråga tar vi hjälp av följande underfrågor:

- *Hur uppfattar olika aktörer organiseringen av FM i den humanitära kontexten?*
- *Vilka förutsättningar krävs för långsiktig organisering av FM i den humanitära kontexten?*

### 1.4 Studiens avgränsningar

Då FM omfattar flertalet områden på både organisatorisk och operativ nivå, har vi valt att avgränsa studiens fokus till att endast övergripande studera FM:s organisatoriska delar. Genom att inte behandla specifika områden i FM kan därmed en helhetsbild skapas över problemområdet. Vidare studeras endast ett fåtal aktörer och organisationer inom ramen för problemområdet, trots att det förekommer fler verksamma parter inom den humanitära kontexten. Exempelvis ingår MSB en i koalition med flera andra nordeuropeiska länder, kallat

International Humanitarian Partnership (IHP), men då vi anser att MSB har en central roll i denna koalition utförs studien med MSB som utgångspunkt. Denna avgränsning är nödvändig då det av praktiska skäl inte är möjligt att beakta samtliga aktörer.

## 1.5 Studiens disposition

Studien innefattar sex huvudkapitel och är disponerad efter att inledningsvis diskutera problemområdets bakgrund i kapitel ett för att sedan övergå till studiens metod i kapitel två. I denna del redogörs de metodologiska val för studiens samtliga delar. Därmed presenteras den teoretiska referensramen i kapitel tre. Vi anser att detta är lämpligt då studien behandlar ett komplext problemområde med flertalet termer och begrepp. För ökad förståelse av studiens sammanhang anser vi därav behovet att teorikapitlet följs av det empiriska kapitlet. På så sätt kan läsaren enklare koppla och förstå termerna i teorin när empirin behandlas i kapitel fyra. Det empiriskt insamlade materialet diskuteras sedan vidare med hjälp av den teoretiska referensramen i studiens analysdel, vilket är kapitel fem. Slutligen besvaras studiens syfte och frågeställningar i kapitel sex, slutsatser. Här förs en ytterligare diskussion kring studiens resultat, där även kritiska reflektioner och utgångspunkter för vidare forskning presenteras. Avslutningsvis redovisas studiens källor och bilagor under respektive rubriker.

## 2. Metod

---

Studien har utförts med förankring i en kvalitativ metod, som tillsammans med andra metodval redovisas i detta kapitel. Här beskrivs även processen för insamling och bearbetning av data, där vi genomfört semistrukturerade intervjuer som huvudsaklig datakälla. Avslutningsvis beskrivs studiens kritiska förhållningssätt genom att diskutera begrepp som reliabilitet och validitet.

---

### 2.1 Val av organisation och problemområde

Denna studie har utförts med Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB) som utgångspunkt. En av författarna har tidigare utfört operativt arbete för myndigheten i ett sammanhang som direkt tangerar det valda problemområdet. Studien har därmed inspirerats delvis av praktiska erfarenheter, men även av organisationsrelaterade teorier. En inledande kontakt med MSB påbörjades för att utvärdera möjligheterna till access. I samband med detta identifierades en bild av problematiken med Facility Management (FM) i den humanitära kontexten enligt den diskussion som förts i inledningskapitlet. MSB identifierades som en central aktör inom ramarna för problemområdet och uppgav att de kunde förse oss med resurserna vi behövde för att uppnå studiens syfte, exempelvis genom tillgång till ett brett kontaktnät för intervjuer. Kontakterna som MSB förmedlat är aktörer inom MSB, Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (SIDA) och hjälporganisationer inom FN som World Food Programme (WFP) och International Organization for Migration (IOM). Totalt har nio intervjuer genomförts på distans med respondenter i organisationer världen över, se **Tabell 1** på sidan 14.

### 2.2 Metodval

Studien har genomförts med utgångspunkt i en kvalitativ metod. Patel och Davidson (2011) beskriver att en kvalitativ metod är lämpligt när forskningsfrågorna är av undersökande och tolkande karaktär där syftet är att skapa en djupare förståelse kring ett ämne. Beskrivningen förhåller sig väl till denna studie eftersom syftet är att öka kunskap och förståelse kring organisering av FM i en humanitär kontext. Samtidigt förklarar Lind (2014) att en kvalitativ metod kan ge beskrivningar ur flera olika dimensioner, då utgångspunkten i kvalitativa studier är data i verbal form. Då det valda problemområdet kännetecknas av en snabbföränderlig miljö med internationella samarbeten som omfattar flertalet aktörer i olika organisationer, ansåg vi det lämpligt att genom kvalitativ metod återge perspektiv och uppfattningar från inblandade aktörer för att uppnå studiens syfte.

#### 2.2.1 Fallstudie med MSB som utgångspunkt

Yin (2018) förklarar att fallstudier är lämpliga när forskningsområdet behandlar ett verkligt fall, där fenomenet i fallet undersöks till fallets givna kontext och där gränserna mellan fenomen och kontext inte är helt självklara. En fallstudie är heller inte begränsat till specifikt en organisation, utan kan även behandla flera organisationer, händelser och individer (Backman, 2008; Yin, 2018). Fallstudiemodellen lämpar sig därmed till denna studie då fallet identifierats

som FM i den humanitära kontexten och dess aktörer. Utgångspunkt för fallet är MSB samt dess partnerorganisationer då dessa täcks in i problemområdets omfattning enligt studiens avgränsningar. En fallstudie lämpar sig även när forskningsfrågorna är av “Vad” och “Hur” karaktär samt när avsikterna är beskrivande och undersökande, vilket denna studies syfte och frågeställningar är baserade efter (Backman, 2008; Yin, 2018). Därmed har studien tagit formen fallstudie med utgångspunkt i en kvalitativ metod.

## 2.3 Vetenskapligt arbetssätt

Vi valde att angripa forskningsproblemet genom en abduktiv forskningsansats. Patel och Davidson (2011) förklarar abduktion som en kombination av ett deduktivt och induktivt arbetssätt. Vi har inte funnit studier på forskningsproblemet i sin specifika mening, men då forskningsproblemet tangerar områden med tidigare utförd forskning (som presenterats i studiens bakgrund 1.1), anser vi att abduktion är det lämpligaste arbetssättet. Detta har tillåtit oss att formulera en hypotetisk teoretisk referensram, för att sedan testa den mot det empiriska materialet och på så sätt omformulera teorin efter behov vid nya upptäckter, så den hela tiden hålls uppdaterad och relevant för problemområdet. Vi började formulera generella teorier om FM för att skapa en ram för empirins utformning. Därefter utförde vi de första intervjuerna och tematiserade innehållet i transkriberingarna. Parallellt utfördes en litteraturgenomgång av forskning med ämnen som tangerade identifierade teman i intervjuerna. Allt eftersom fler intervjuer genomfördes, utfördes löpande en genomgång av den empiriska tematiseringen i förhållande till teorierna för att utvärdera dess relevans till studiens syfte och frågeställningar. Detta tillvägagångssätt tillämpades löpande under hela studien för att behålla ett relevant samspel mellan teori och empiri. Med ett sådant tillvägagångssätt binder vi oss inte till att basera empiri och analys på en förarbetad teori och heller inte att strikt formulera teori efter empiriskt insamlat material, något som Patel och Davidson (2011) nämner som en fördel med en abduktiv arbetsmetod. Denna flexibilitet har varit särskilt värdefull för oss då vi effektivt bearbetat insamlat material i väntan på fler intervjuer.

Patel och Davidson (2011) beskriver att nackdelen med detta arbetssätt är att forskare som gjort tidigare studier om ett område eventuellt blir partiska av sin tidigare forskning. Vid ny forskning inom samma område håller de sig då fast vid en hypotetiskt formulerad teori genom hela studien, vilket kan påverka studien i en negativ riktning (Patel & Davidson, 2011). I denna studie har visserligen en av författarna utfört operativt arbete i den humanitära kontexten, men ingen av oss har tidigare utfört forskning kring problemområdet. Därav anser vi att risken för denna typ av subjektivitet är minimal.

## 2.4 Vetenskaplig utgångspunkt

För att skapa en förståelse för problemområdet med dess inblandade aktörer har vi utfört intervjuer med utgångspunkt i ett hermeneutiskt förhållningssätt, som Patel och Davidson (2011) förklarar är ett subjektivt och tolkande synsätt. Patel och Davidson (2011) utvecklar att tolkning av människors handlingar görs med forskarens subjektiva förståelse som verktygslåda,

vilket skapar grund för att se till helheten i problemet. Vi ansåg det väsentligt att försöka se helheten för att få en övergripande men samtidigt heltäckande bild av forskningsproblemet.

Med bakgrund av att det inte finns någon entydighet kring FM i redan etablerad forskning samt att problemområdets omfattning sträcker sig till flera organisationer såg vi ett behov av att täcka in olika aktörers uppfattning om fenomenet FM i en humanitär kontext. Detta perspektiv beskriver Patel och Davidsson (2011) som fenomenografi och betonar att begreppet "uppfattning" är en central del i hur omvärlden gestaltas. En vetenskaplig utgångspunkt i hermeneutik med inslag av det fenomenografiska förhållningssättet har därmed hjälpt oss att på ett kontinuerligt sätt tolka och analysera insamlat empiriskt material till studien. Därmed har vi tolkat respondenternas svar subjektivt, men även låtit deras upplevelser jämföras med varandra.

## 2.5 Insamling av primärdata

Vi har utfört en kvalitativ fallstudie med förankring i intervjuer. MSB utgör visserligen utgångspunkten för fallet, men som tidigare nämnt sträcker sig problemområdet även till MSB:s samarbetspartners. För att skapa oss en djupare förståelse för problemet, utförde vi därför flertalet intervjuer med aktörer hos MSB:s partnerorganisationer för att fånga deras perspektiv. Intervjuer på distans är en effektiv datainsamlingsmetod då vi har kunnat planera och genomföra dessa inom en rimlig tidsram, utan att behöva vara fysiskt närvarande. Ett annat alternativ var fältobservationer, men är betydligt mer tids- och resurskrävande då vi hade behövt resa till andra länder.

### 2.5.1 Semistrukturerade intervjuer

Inom fenomenografin är det enligt Starrin och Svensson (1994) lämpligt att utföra semistrukturerade intervjuer. Genom att formulera liknande huvudfrågor av öppen karaktär till samtliga respondenter tilläts de att på ett fritt och subjektivt sätt tolka och reflektera sina tankar, där vi löpande beroende på svaren ställt lämpliga följdfrågor. På så vis skapades förutsättningar för oss att analysera svaren med samma utgångspunkt utifrån respondentens subjektiva upplevelse av problemområdet, där flexibiliteten med anpassade följdfrågor har bidragit till en djupare förståelse för intervjupersonens perspektiv på fenomenet (Patel & Davidson, 2011). Intervjuernas utformning och upplägg planerades i förväg i en intervjuguide. Följande teman behandlades i intervjuerna.

Introduktion	Organisering	Utveckling
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respondenten fick introducera sig med t.ex bakgrund, arbetslivserfarenhet och nuvarande roll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respondentens uppfattning om t.ex FM, organisatoriska uppsättningar och identifierad problematik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respondentens beskrivningar kring förutsättningar, brister och konkreta åtgärder kopplat till förbättring- och utvecklingsarbete för FM.</li> </ul>

### 2.5.2 Val av respondenter

Grunden för vårt urval av respondenter är baserat på den fenomenografiska läran där vi ville täcka in så många perspektiv som möjligt från de involverade aktörerna (Patel & Davidson, 2011). Genom samarbetet med MSB fick vi tillgång till ett brett urval av respondenter inom ramarna för forskningsproblemet. Valet av respondenter har baserats på ett strategiskt urval utifrån aktörernas organisatoriska tillhörighet samt roller med hänsyn till hierarkiska nivåer och ansvarsområden. Initialt fanns en preliminär plan över vilka typer av aktörer som var intressanta för intervju, men utvärderades kontinuerligt för att säkerställa kommande respondents relevans för forskningsområdet. Som första respondent valdes en verksamhetsansvarig för MSB:s humanitära insatser för att få en grundläggande insyn om hur MSB:s process och inblandning i problemområdet ser ut.

Vidare genomfördes intervjuer med aktörer i liknande roller för att få med distinktionerna i perspektiven. Därmed har vi kunnat lägga till variabler som geografisk position och organisationstillhörighet. I tabellen nedan följer en sammanställning av intervjuunderlaget. Samtliga intervjuer har transkriberats för effektiv dataextraktion.

### Tabell 1: Sammanställning av respondenter

Transkriberat i format Times New Roman 12pt och radavstånd 1.15

Nr.	Respondent	Position/Organisation/Plats	Datum	Intervjulängd	Transkriberad
1	Emilio König	Verksamhetsansvarig humanitära insatser, MSB, Sverige	2020-03-03	30 min	5 sidor, svenska
2	Emilio König	Verksamhetsansvarig humanitära insatser, MSB, Sverige	2020-03-31	1h 8 min	9 sidor, svenska
3	Chamunorwa Mataranyika	Camp Manager, IOM, Sydsudan	2020-04-16	1h 6 min	21 sidor, engelska
4	Samuel Falsis	Camp Manager, IOM, Nigeria	2020-04-17	44 min	15 sidor, engelska
5	Tina Pettersson	Insatsledare, MSB, Sydsudan	2020-04-28	1h 14 min	9 sidor, svenska
6	Rocco Leone	Deputy Director, WFP, Demokratiska republiken Kongo	2020-04-29	45 min	11 sidor, engelska
7	Sema Panboon	Insatsledare, MSB, Sverige	2020-04-29	45 min	4 sidor, svenska
8	Antonella De Lisa	Head, Field Support Unit, WFP, Yemen	2020-05-01	1h 30 min	25 sidor, engelska
9	Linda Morin	Handläggare, SIDA, Sverige	2020-05-19	31 min	5 Sidor, svenska

#### 2.5.3 Intervjuernas genomförande

Vi framförde våra önskemål om de aktuella aktörer vi var intresserade av att intervjua till MSB som då kontaktade personerna i förväg där de informerades om vårt intresse för intervju. MSB:s inflytande ökade våra chanser till intervju då dessa aktörer annars är svåråtkomliga och oftast väldigt upptagna. Genom mailkontakt bokade vi datum och tid för intervjuerna som genomfördes över videolänk. Under rådande omständigheter med Covid-19 viruset blev dessvärre flera intervjuer försenade och uppskjutna p.g.a. sjukdom och inställda flygplan. I övrigt har virusets påverkan på vårt arbete har varit minimal på grund av vårt effektiva tillvägagångssätt.

#### 2.5.4 Dataanalys

Efter att intervjuerna utfördes transkriberades samtliga manuellt. Transkriberingarna lästes sedan igenom där relevanta delar för forskningsproblemets område och syfte identifierades och tematiseras. Därefter jämfördes respondenternas perspektiv i de olika delarna mot varandra för att se likheter och skillnader i deras perspektiv. Samtidigt granskades det utvalda materialet subjektivt för att väga in våra tolkningar kring respondenternas svar. Där identifierades bland annat olika uttryck för liknande fenomen bland respondenterna, där vi som författare tolkat och kodifierat dessa för en tydligare förståelse för dess innebörd och sammanhang. Då vissa respondenter är engelsktalande har vi även av samma anledning översatt och tolkat utvalda citat till svenska, för en enhetlig återgivning av det empiriska materialet.

## 2.6 Sekundärdata

Utöver den primärdata som insamlats genom utförda intervjuerna har även sekundärdata samlats in. Sekundärdatan består av avtal mellan berörda parter exempelvis ett s.k. "Letter of Agreement" (LoA)<sup>2</sup> samt interna dokument som rapporter och verksamhetsbeskrivningar. Dessa har valts med utgångspunkt att få en fullständig och kompletterande bild av vårt problemområde. Hänsyn har också tagits till dokumentens uppkomst och härkomst för att hålla ett kritiskt tillvägagångssätt. Således kan tillgången på interna dokument vara svårare för allmänheten att tillgå. Däremot har detta inte upplevts problematiskt då transparens varit genomgående för de behandlade organisationerna.

## 2.7 Etiskt förhållningssätt

För att säkerställa respondenternas integritet utfördes intervjuerna med grund i Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, u.å). Vi har förhållit oss till dessa regler genom att inför varje intervju upplysa respondenten om forskningens syfte, förklara att intervjun spelas in för dataextraktion samt rättigheten att när som helst avbryta intervjun. För respondenternas trygghet att tala fritt utan att känna sig inskränkta av hot om konsekvenser från arbetsgivare, familj och samhället, erbjöd vi samtliga respondenter anonymitet. Vi anser att detta var av betydelse då intervjuerna utförts med respondenter inom främst myndigheter och andra statligt finansierade organisationer (IGO). Utgångspunkten i svenska statliga organisationer och myndigheter är offentlighetsprincipen som bland annat regleras i TF (SFS 2018:1801) samt OSL (SFS 2009:400), men respondenterna kan ändå ha uppgifter eller tankar som är känsliga att uttala sig om. Om informationen senare visar sig vara förtroendeskadande för myndigheten är det viktigt att respondenten har erbjudits anonymitet. Respondenterna har däremot inte upplevt något behov av anonymitet då ämnet är av gemensamt intresse för samtliga parter. Vidare har vi även behandlat personuppgifter och andra känsliga uppgifter varsamt, exempelvis internt upprättade avtalshandlingar. Det kan tänkas att offentlighetsprincipen även gäller här, men då avtalen även omfattar organisationer i andra nationer än Sverige, gäller eventuellt andra lagar. Av denna anledning samt av förtroendeskal, bifogas inte dessa handlingar i studien.

## 2.8 Reliabilitet och validitet

För att säkerställa kvalitet i studien har hänsyn tagits till reliabilitet och validitet under hela forskningsprocessen. För kvalitativa studier menar Patel och Davidson (2011) att validitet kan upprättas genom att påträffa företeelser, förstå och tolka människans livsvärld samt beskriva kultur och uppfattningar. För att minimera risk för tolkningsfel av den empiriska insamlade datan i form av intervjuer, har intervjuerna genomgående utfärdats av två intervjuare vid varje intervjuad respondent. Därmed minskar också chansen för felbedömningar och misstolkningar av respondenten. Patel och Davidson (2011) förklarar vidare att reliabilitet innebär trovärdighet och påverkas av den unika situationen som råder under undersökningstillfället. För att upprätta

---

<sup>2</sup> Se bilagor



reliabilitet i det empiriska materialet har urvalet av respondenter, som tidigare beskrivits, varit selektiv, där personer med varierande tjänster från olika organisationer valts ut för att få en så tydlig och precis bild av verkligheten som möjligt. Vi har också haft ett förebyggande och kritiskt förhållningssätt där vi diskuterat om respondenten varit partisk till sin organisation eller om beskrivningarna av problemområdet varit likartade genom att jämföra respondenternas uppfattningar och perspektiv.

### 3. Teoretisk referensram

---

I följande kapitel presenteras forskning som utgör studiens teoretiska referensram. Forskningen har valts selektivt med hänsyn till studiens abduktiva ansats. Här förs även argumentation kring forskningens relevans för problemområdet. Kapitlet är disponerat efter huvudteman som Facility Management, byråkrati, rationalitet samt kommunikation, med underrubriker där vissa fördjupningar behandlats.

---

#### 3.1 Introduktion till Facility Management

Facility Management (FM) innebär att förvalta en facilitets resurser och hantera avhjälpande tjänster (Atkin & Brooks, 2015). Därmed utgör FM en nyckelfunktion för att ge stöd till en organisations kärnverksamhet både på lång och kort sikt så kärnverksamheten kan verka på sin mest effektiva nivå (Chotipanich, 2004). För att uppnå en effektiv FM krävs hantering och beaktning av både "hårda" och de "mjuka" delarna inom fastigheter och faciliteter (Atkin & Brooks, 2015). De "hårda" delarna innefattar exempelvis fastighetsskötsel, energioptimering samt ekonomi och strategiarbete. De arbetsanslutna "mjuka" delarna innefattar exempelvis administrativa tjänster som reception och posthantering samt lokalvård såsom städning (Atkin & Brooks, 2015).

Enligt Atkin och Brooks (2015) riktar sig FM till både offentliga och privata sektorer och kan variera allt ifrån myndigheter till fastighetsbolag. De förklarar vidare att strukturen, styrningen och utförandet för olika organisationer har en bred varians och därför har också FM en motsvarande bred applikation. Därför ses det som en nödvändighet att ta hänsyn till sin organisations natur, sektor och geografiska förutsättningar för att avgöra hur FM skall utformas (Atkin & Brooks, 2015). Enligt Atkin och Brooks (2015) kan samordning och styrning av samtliga stödfunktioner öka den totala effektiviteten. För att lyckas med detta menar de att organisationer måste förstå och vara informerade om risker för hanteringen av sina anläggningar. Detta kräver fokus på tjänsteleverans för att uppnå kundnöjdhet och optimalt värde (Atkin & Brooks, 2015).

##### 3.1.1 Positionering av Facility Management

För att studera organisering av FM i en viss kontext kan det vara fördelaktigt att se på uppkomsten och själva positioneringen av FM i en verksamhet. Enligt Atkin och Brooks (2015) anses detta ske vid bryggan mellan överlämningen vid byggprocessens slut och inledningsfasen för FM-design. Därmed kan positioneringen av FM summeras i ett antal nyckelfaktorer som utgör både begränsningar och kriterier för FM i praktiken och för beslutsfattande (Chotipanich, 2004). Enligt Chotipanich (2004) utgör dessa faktorer anläggningens förutsättningar, organisationens karaktär, affärsmodell och miljömässiga faktorer. Själva applicerandet av FM bör också vara observant på både externa och interna faktorer och bör därför agera genom ett holistiskt tillvägagångssätt för att få en övergripande bild av FM-designen (Chotipanich, 2004). Cotts (1999) menar också att storleken på organisationen inte är av betydelse utan att alla Facility Managers måste använda sig av samma grundläggande funktioner till deras verksamhet och anläggning.

I en humanitär kris kan det därmed vara nödvändigt för hjälporganisationer att ta hänsyn till sina långsiktiga mål vid utformningen av FM. Under en längre tidsperiod kan exempelvis människor på flykt anpassa sig till sina omständigheter, skapa sig förutsättning för överlevnad och bli självförsörjande, medan andra också kan bli allt mer sårbara och socialt förtryckta (Kett, 2005). Kett (2005) menar att arbetet kring avveckling av flyktingläger där människor återvänder till sina hem är en process som hanteras stegvis och kräver därför kontinuerligt och hållbart stöd. Hälsa är en viktig faktor att upprätthålla där hälso- och sjukvårdspersonal samarbetar med hjälporganisationer och specialister för att driva, utvärdera och behandla långsiktiga populationer på flykt (Kett, 2005). Med detta i beaktning föreslår Atkin och Brooks (2015) att en strategi för anläggningars långsiktighet bör utformas under design och planeringsfasen för FM, som kan skapa kostnadseffektivitet och värde för kunden. Därmed kan processen för byggfas, överlämning samt design och positionering av FM illustreras, se **Figur 1**.



**Figur 1:** Författarnas illustration över processen för positionering och design av FM enligt Atkin och Brooks (2015).

Trots att FM generellt ger stöd till en organisations kärnverksamhet både på lång och kort sikt menar Lee (2002) att det råder stor varians mellan organisationers natur och karaktär. Vissa organisationer fokuserar på långsiktiga mål precis som Kett (2005) beskriver vid populationer på flykt, medan andra organisationer lägger tonvikt på sin operativa process och kortsiktiga resultat (Lee, 2002; Chotipanich, 2004). Här menar Chotipanich (2004) att det är avgörande att kombinera generella FM principer mot den specifika kontextens förutsättningar genom att ha en beredskapsstrategi. Arbetet kring FM bör alltså enligt Chotipanich (2004) anpassas och individualiseras mot lokal miljö och organisatoriska förutsättningar. Därav menar Chotipanich (2004) att det ej är lämpligt att tillämpa en standardiserad lösning gällande positionering och applicering av FM.

### 3.1.2 Strategisk implementering av Facility Management

För att anpassa FM till sin kontext behöver det enligt Atkin och Brooks (2015) utvecklas robusta strategier inom ramen för organisationens strategiska verksamhetsplan. Genom att särskilja och definiera kärnverksamheten från icke- kärnverksamheten kan organisationer bättre fördela resurser efter behov samt utforma tydliga strategiska mål (Atkin & Brooks, 2015). Atkin och Brooks (2015) förklarar att en organisation bör följa tre steg för effektiv strategihantering.

Initialt görs en översiktlig sammanställning av relevant information efter organisationens mål, resurser samt behov. Därefter definieras och utvärderas de kritiska faktorerna i den sammanställda informationen för att utgöra underlag vid utformning av en strategisk handlingsplan. Därmed är det sista steget utformningen av handlingsplanen som innefattar exempelvis upphandling, utbildning, och feedback. Med denna bakgrund uppstår frågan om organisationen har de tjänsterelaterade kompetenser som krävs för att implementera strategin och hur avgörande det är för anläggningens fortlevnad. Atkin och Brooks (2015) menar att det alltid bör finnas distinkt kärnkompetens inom bland teknik och ekonomi hos beslutsfattare och ledare inom FM, vilket är avgörande för verksamheten. Atkin och Brooks (2015) menar exempelvis att procurement ofta ses som ett simpelt köpbeslut, när det i själva verket är en omfattande upphandlingsprocess som kräver relevant kompetens. Vid avsaknad av kärnkompetens är upplärning, omskolning eller rekrytering helt nödvändigt för anläggningen både på kort och lång sikt (Atkin & Brooks, 2015). Vidare kan en organisations mål och handlingsstrategier diskuteras ytterligare med utgångspunkt i byråkrati och rationalitet.

### 3.2 Byråkrati och rationalitet

Byråkrati är ett vanligt förekommande fenomen i organisationer, statliga som privata (Grey, 2009). En definition av byråkratier är organisationer som präglas av hierarki och regler med syfte att skapa effektivitet genom formella processer (Weber, 1978). Då forskningsproblemet involverar myndigheter kan studier av byråkrati ge en värdefull utgångspunkt vid analys av det empiriska materialet, då Grey (2009) menar att byråkrati fått en särskild slagkraft i bland annat statliga organisationer. Utgångspunkten i en byråkratisk organisationsform är enligt Weber (1978) rationalitet och teknisk effektivitet. Begreppet rationalitet kan vidare delas in i värde- och målrationalitet, där värderationalitet handlar om att göra "rätt" saker; denna typ av rationalitet talar för om en organisations handlingsmål är rationella (Grey, 2009; Weber 1978). För att nå målet talar Grey (2009) och Weber (1978) om målrationalitet, dvs att göra saker "rätt". Det kan betyda att göra saker på ett effektivt och målinriktat sätt (Weber, 1978).

Enligt Grey (2009) är rationalitet inte begränsat till att endast beskriva ett tillvägagångssätt och resonemang i byråkratiska organisationer på ett övergripande plan, utan han menar att det även kan appliceras på individnivå. Inom problemområdets ramar blir detta särskilt relevant för att analysera åtskilliga instanser i organiseringen av FM i den humanitära kontexten. Grey (2009) återger ett exempelscenario där målet att döda en annan människa inte kan anses värderationellt med tanke på att det är etiskt oförsvarbart, men att det däremot är målrationellt att döda med en träffsäker karatespark istället för att försöka slå ihjäl människan med en fisk; en fisk gör ingen större skada medan en karatespark kan ha en dödlig utgång. Låt oss istället ponera att den målrationala handlingen görs i ett värderationellt syfte, t.ex. självförsvar. Enligt Greys (2009) logik skulle då handlingen istället ses som fullständigt rationell. Greys (2009) poäng är att saker som görs helt rätt kanske inte görs av rätt anledning, vilket enligt hans uppfattning är något byråkratiska organisationer är väldigt bra på då dessa oftast saknar värderationalitet. På samma sätt kan byråkrati och rationalitet relateras till organisering av FM, där Atkin och Brooks (2015) menar att inrättning av exempelvis en servicefunktion nog bör utvärderas i termer av mål och utformning för att säkerställa behovet. Resonerat i grova drag relaterat till studiens

problemområde; en utbyggnad av en anläggning behöver inte nödvändigtvis innebära att det humanitära arbetet förbättras. Det skulle inte vara rationellt att öka kapaciteten om behovet för humanitär hjälp inte heller ökar. Detta resonemang kan utvecklas i termer av dysfunktionella byråkratier (Heady, 1959).

### 3.2.1 Dysfunktionella byråkratier

Atkin och Brooks (2015) förespråkar regler och föreskrifter inom FM för att garantera säkerhet och hälsa för de personer som nyttjar olika typer av faciliteter. Dessa typer av policys kan enligt Atkin & Brooks (2015) involvera allt från hygienpolicys till lagbundna krav för att förhindra t.ex. arbetsmiljöbrott. Idéen med regler och föreskrifter är en del av den målrationalitet som kännetecknar byråkratiska organisationer (Grey, 2009; Weber, 1978). Men även om byråkratier kännetecknas av målrationalitet och avsaknad av värderationalitet, förekommer enligt Grey (2009) fall av dysfunktionella byråkratier. Heady (1959) förklarar att en sådan organisation uppvisar byråkratiska och målrationala kännetecken, men misslyckas med att leva upp till dessa i praktiken. Grey (2009) kallar denna organisationstyp för skenbyråkratier och refererar till en studie gjord av Gouldner (1954). I Gouldners (1954) studie kring en gipsgruva identifierar han flera byråkratiska mönster, men upptäcker samtidigt att gruvarbetarna exempelvis inte följde de säkerhetsregler som gällde i gruvan. Detta kännetecknar Grey (2009) som en typ av dysfunktionell byråkrati och förklarar vanligheten i att regler inte följs inom byråkratiska organisationer. Här poängterar Grey (2009) även distinktionen mellan teori och praktik, att det sällan blir som tänkt i verkligheten.

Inom FM skulle denna distinktion kunna hittas inom området för ett Service Level Agreement (SLA) (Atkin & Brook, 2015). Enligt Atkin och Brooks (2015) är SLA ett slags ramavtal mellan den huvudsakliga verksamheten och den avhjälpande verksamheten för hur olika tjänster inom FM specifikt ska utföras i termer av kvalitet, accepterad standard och mål. I detta fall blir Greys (2009) distinktion mellan teori och praktik det som specifikt står i SLA kontra det arbete som faktiskt utförs. Atkin och Brooks (2015) utvecklar att utvärderingen av SLA bör fokusera på resultatet och inte på specifikation i processerna med ett exempelargument där en serviceentreprenör som fått specificerade tidpunkter för utförandet av service, vid vissa tillfällen inte utför sina åtaganden med anledningen att det allvarligt hade stört kärnverksamhetens operativa arbete i fastigheten. Exemplet visar byråkratiska organisationers inkompetens att planera inför sitt huvudsakliga mål, också kallat målförskjutning (Grey, 2009; Warner & Havens, 1968). Men exemplet styrker även en ytterligare poäng gör Grey (2009) gör: I dysfunktionella byråkratier ligger ett större ansvar på individens handlande i situationer där ett formellt åtagande hamnar i konflikt med målet. Därmed fastslår Grey (2009) att vissa byråkratiska organisationers syfte med formalitet misslyckas när individen tvingas fatta ett beslut och hamnar i kläm oavsett om denna gör det ena valet (utföra service men orsaka allvarliga driftstörningar) eller det andra valet (låta verksamheten operera under en intensiv period men åsidosätta sina skyldigheter att utföra service). Uppkomsten och förebyggandet av dessa strukturer kan beskrivas i termer av kommunikation och kopplingar mellan aktörer inom organisationer, vilket leder oss in på det sista behandlade perspektivet i studiens teoretiska referensram.

### 3.3 Organisatorisk kommunikation

FM handlar inte endast om att se efter en fastighet eller anläggning utan också om att förstå sin organisationskultur och värderingar (Atkin & Brooks, 2015). Nyckeln för att förstå FM är genom vetenskapen om hur människor inom en organisation använder sig av en anläggning och vilka förutsättningar de behöver för att prestera som bäst (Atkin & Brooks, 2015). I förlängningen skapar detta en miljö som stärker kulturen inom organisationen och främjar organisationens primära mål (Atkin & Brooks, 2015). Ett sätt för organisationer och aktörer att uppnå detta kan beskrivas genom att studera begreppen kommunikation och kopplingar.

De humanitära organisationer som behandlas i problemområdet kännetecknas av breda nätverk som därmed kan tänkas kräva hög grad kommunikation. Lunenburg (2010) menar att kommunikationsmönster påverkas direkt av organisationsstrukturer där kommunikationen flyter i tre riktningar; uppåt, nedåt och horisontellt. Uppåtgående kommunikation består av flödet av information och rapportering i form av exempelvis resultat och klagomål från lägre till högre nivåer. Kommunikation nedåt består av strategier, policys och regler som flödar från högre till lägre nivåer. Horisontell kommunikation består främst av samordnande mellan avdelningar på liknande nivå. För att bättre uppskatta hinder och ineffektiv organisationskommunikation krävs undersökning för var och en av de olika flödena (Lunenburg, 2010). Här förklarar Atkin och Brooks (2015) att starka relationer och tydlig kommunikation kan utvecklas genom en "platt" organisationsstruktur med kommunikationsflöde i alla riktningar. Detta för att eliminera problem innan de hinner utveckla sig och göra skada på organisationen eller anläggningen. För att analysera problematiken runt förbindelser inom organisationer kan aktör-nätverksteori (ANT) användas.

#### 3.3.1 Aktör-nätverksteori

Aktör-nätverksteori (ANT) grundar sig i att studera kopplingar mellan aktörer där återskapandet av kopplingarna utgör själva nätverket (Dankert, 2011). När integrationen mellan aktörerna upphör, bryts därmed också hela nätverket ned och kollapsar (Dankert, 2011). Enligt Latour (1994) skall däremot inte begreppet "aktör" endast begränsas till mänskliga aktörer, utan kan också vara exempelvis djur, datorer eller verktyg. Latour (1994) använder då istället begreppet "aktant", men för att underlätta genom studien kommer härmed begreppet "aktör" användas även om det berör icke mänskliga aktörer. ANT utgår ifrån att samverkan mellan aktörer skapar handlingar och händelser som är direkta effekter av kopplingar (Latour, 1994). Latour (1994) exemplifierar detta genom den s.k. revolvermannen där endast en revolver eller endast en man inte kan skjuta någon. Istället är det förbindelsen eller kopplingen mellan revolvern och mannen som skapar en enhet och möjliggör handlingen. Det är när dessa förenas som det verkliga hotet uppstår, inte när de är separerade från varandra. Här drar Latour (1994) slutsatsen att krig och konflikter varken orsakas av vapen eller människa, utan förbindelsen mellan dem. Samma kan gälla vid en facilitet, där problem varken orsakas av tekniken eller människan utan koppling mellan dessa. Genom att studera och analysera kopplingar och kommunikation kan en ökad kunskap och förståelse kring organisering av FM skapas.

### 3.4 Sammanfattning teoretisk referensram

Facility Management har ett brett tillämpningsområde och handlar primärt om att stödja en organisations kärnverksamhet. För att implementera FM i praktiken krävs att FM positioneras och designas efter en organisations verksamhetsområde med hänsyn till dess förutsättningar och begränsningar (Atkin & Brooks, 2015; Chotipanich 2004). Genom planering efter organisationers mål, vare sig dessa är långsiktiga eller kortsiktiga, skapas förutsättningar för en effektiv och resultatriktad FM (Lee, 2002). Däremot kan byråkratiska strukturer inom organisationer hämma denna implementering. Det optimala är enligt Grey (2009) att kombinera en hög grad av målrationalitet samt en hög grad värderationalitet. I verkligheten kännetecknas ofta statliga organisationer av hög grad av målrationalitet och lägre grad av värderationalitet, där även det motsatta förekommer i form av dysfunktionella byråkratier som bidrar till målförskjutning (Grey 2009; Heady, 1959; Warner & Havens, 1968). Genom att studera kommunikation och kopplingar mellan aktörer i organisationer kan en större förståelse skapas för uppkomsten av byråkratier. Därmed har det visats att kommunikation och starka kopplingar mellan aktörer är en essentiell del för att få arbetet med FM att fungera effektivt, där hänsyn bör tas till att förstå faktorer som organisationens kultur och värderingar (Atkin & Brooks, 2015). Här har Lunenburg (2010) visat hur kommunikation kan flöda genom en organisation på olika sätt beroende på informationstyp som ska kommuniceras. Dessa kommunikationsstrukturer bör vara tydliga mellan aktörerna för att dessa ska vara effektiva. Ineffektivitet i kommunikationsstrukturer förklaras efter Latours (1994) ANT-teori som menar att effektivitet kan skapas genom att analysera förbindelser mellan aktörer och alltså inte aktörerna i sig. Därmed kan inte problem och konflikter hänföras till endast en part, utan bör istället ses till förhållandet mellan parterna, vare sig det handlar om en människas förhållande till varandra eller människans förhållande till tekniken (Latour, 1994). Med bakgrund av perspektiven i denna teoretiska referensram och dess relevans för studiens syfte kan därmed studiens empiriska fas inledas.



## 4. Empiri

---

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet från utförda intervjuer och insamlade avtalshandlingar. Kapitlet har till syfte att redogöra för de olika perspektiv och uppfattningar som framkommit i intervjuerna, för att på så vis skapa ett nyanserat underlag för analys och diskussion. Det insamlade materialet är kategoriserat efter teman som behandlar problemområdet i en sammanhängande följd. Inledningsvis introduceras MSB:s organisationsprocess för att ge läsaren relevant bakgrundsinformation till organiseringen av Facility Management i den humanitära kontexten.

---

### 4.1 Bakgrund till MSB:s organiseringsprocess

I inledningskapitlet har Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskaps (MSB) involvering i insatser kring upprättning av infrastruktur för humanitär närvaro kortfattat återgetts. I en intervju med Emilio König, verksamhetsansvarig för MSB:s humanitära insatser, beskriver han mer detaljerat hur processen går till. Inledningsvis förklarar han att upprättning av infrastruktur för humanitär närvaro endast är en del av MSB:s internationella arbete och att MSB är relativt ensamma om att besitta den kapacitet och kompetens som krävs för just denna typ av insatsarbete. MSB har ett flertal partners inom FN, exempelvis International Organisation for Migration (IOM) och World Food Programme (WFP) som har utplacerade landskontor på platser världen över. Det är dessa landskontor som skickar förfrågningar till MSB när det finns ett behov av bygginsatser i främst geografiskt svårtillgängliga områden. Här poängterar Emilio att dessa förfrågningar skiljer sig från traditionella insatsförfrågningar, som vanligtvis träder i form av ett massutskick till flertalet stand-by partners, inte bara MSB. Med bygginsatserna är det annorlunda, här informeras MSB om ett behov som sedan arbetas fram till en förfrågan efter bl.a. förutsättningslös rekognosering av det aktuella området, planeringsmöten samt utvärdering av praktiska såväl som finansiella möjligheter till att bistå insatsen. Bedöms insatsen som genomförbar finansieras den av Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete (SIDA). De humanitära anläggningarna som MSB etablerar är i form av tältkonstruktioner, prefabricerade lösningar (dvs förhandsbyggda konstruktioner), fasta konstruktioner eller en kombination av olika lösningar. Fördelen med de enklare konstruktionerna är att de inte tar lång tid att upprätta, samtidigt som de kan upprättas i flera olika miljöer där det inte finns fasta förbindelser för exempelvis el och vatten.

Emilio förklarar att innan insatsen kan börja, diskuteras ansvar och insatsens omfattning med värdorganisationen, där villkoren sedan regleras i ett avtal som kallas "Letter of Agreement" (LoA). I LoA återfinns bland annat hur MSB bistår insatsen, vilket vanligtvis är i form av byggmaterial och personal. Vid färdigställande överlämnas faciliteterna till värdorganisationen, som en donation. Därför regleras även villkor för överlämningen i LoA, som att värdorganisationen ska ansvara för funktionalitet genom drift och underhåll av faciliteten. I ett steg att försöka säkerställa detta framgår det även i LoA att partnerorganisationen ska identifiera personal som MSB kan utbilda. Utbildningen sker på anläggningen innan överlämning men i vissa fall även efteråt. Det kan liknas ett traineeprogram där MSB lär upp personalen som ska ta över verksamhetsdriften. Personalen utbildas för att bli grundläggande tekniskt kunniga med infrastrukturen som förses, men även att bli kompetenta nog att kunna säkerställa drift från andra aspekter, exempelvis att management ska kunna organisera sin personal. Utbildningen



har två syften; dels att förbereda operativ personal och management för deras arbetsuppgifter, men också för att utbilda personalen att föra kompetens vidare. Samtliga respondenter i vårdorganisationerna har uppskattat denna typ av upplärningsprocess.

Anläggningarna drivs lokalt av Camp Managers anställda av vårdorganisationen (IOM, WFP m.fl.), men ansvariga finns även på högre nivåer i form av administratörer och chefer över landskontor. Emellertid tar MSB:s egentliga ansvar slut i samband med färdigställande och överlämning. Emilio tydliggör att MSB inte har ambitionen att bli fastighetsskötare för FN men att man fortfarande har ett ansvar gentemot SIDA och finansiärerna - de svenska skattebetalarna. Detta då SIDA:s finansiering av insatserna består av biståndspengar, som i sin tur är helt finansierat av skatteintäkter. Här har MSB ett ramavtal med SIDA om en årsvis budget. Tillsammans med SIDA utvecklar MSB en preliminär plan över budgetens fördelning, där stöd till humanitära aktörer genom etablering av infrastruktur för humanitär närvaro i svårtillgängliga områden är högprioriterat. Budgeten MSB får skall täcka bl.a. material, arbetskraft och utbildning. Myndigheterna har ett ansvar över att biståndspengarna används effektivt och resulterar i "avkastning" som Emilio kallar det, i form av värde för det humanitära arbetet.

Med denna bakgrundsinformation om MSB:s organisationsprocess vid upprättandet av humanitära anläggningar är förhoppningen att läsaren får grundläggande förståelse för problemområdet. Därmed kan empirikapitlets huvudsakliga avsnitt initieras där vi redogör för respondenternas perspektiv kring hur de uppfattar organiseringen av Facility Management i den humanitära kontexten.

## 4.2 Terminologiska uppfattningar

Samtliga respondenter har uttryckt vikten av att tillämpa Facility Management (FM) för att kunna driva faciliteterna, men uppfattningen om hur FM ska tillämpas skiljer sig. Chamunorwa Mataranyika, ansvarig f.d. Camp Manager i Sydsudan ser FM i dess helhet som att förse humanitära hjälparbetare med en säker och bekväm miljö under deras vistelse för att de ska kunna utföra sina jobb att hjälpa utsatt befolkning på bästa sätt. Denna bild delas även av Samuel Falsis, ansvarig Camp Manager i Nigeria, som talar om FM på en mer allmän nivå och menar att FM ska ses som en avhjälpande funktion för att organisationen ska kunna utföra sin kärnverksamhet. Det operativa arbetet med FM ser dock snarlikt ut i termer av exempelvis underhåll och säkerställande infrastrukturens funktion, städning av rum och kontorsytor, att det finns förnödenheter i lager och att miljön är hygienisk och säker. Samuel poängterar dock att för honom betyder inte underhåll endast att reparera det som är trasigt, utan att även utföra förebyggande underhåll för att minimera risken att något går sönder och på så vis minska kostnaderna.

Emilio König på MSB uttrycker dock en osäkerhet kring att det finns en enhetlighet rörande FM, dess definitioner och hur det praktiseras i de olika partnerorganisationerna. Detta är en bild som delas av flera av de tillfrågade aktörerna. Exempelvis beskriver Chamunorwa att FM är en av kärnorna för den humanitära responsen, men trots det är FM inte välartikulerat inom

organisation han arbetar för (IOM). Han menar att FM inte återfinns någonstans i IOM:s redogörelse för mål och vision med verksamheten kring de humanitära faciliteterna, som en dold, fast fullt kritisk förutsättning för verksamhetens funktion.

Vidare refererade respondenterna till liknande saker med olika termer och begrepp. Exempelvis talade en aktör om “hubbar” i samma bemärkelse som en annan aktör talade om “camps”. Vissa refererade till “hubbarna” som mindre läger upprättade i svår terräng och talade om “Camps” när det handlar om “större hubbar” i mer bebyggda områden med fastare typ av konstruktioner. Detta samtidigt som vissa andra inte refererade till camps alls, utan talade endast om “fälthubbar” och “hubbar”. Dessa distinktioner förekom både mellan de olika organisationerna såväl som mellan aktörer i samma organisation. I denna studie används därav samlingsnamnet “anläggningar” som ett gemensamt namn för alla typer av konstruktioner, så länge inget annat anges. Läsaren uppmanas därmed att läsa ordförklaringarna i början av denna studie där vi (författarna) sammanställt, tolkat och beskrivit dessa begrepp.

### 4.3 Ekonomisk verksamhetsmodell

Gemensamt för de anläggningar respondenterna introducerat oss till är att samtliga tar betalt av sina gäster, de humanitära arbetarna, för att få nyttja faciliteterna. Däremot skiljer sig de ekonomiska förutsättningarna och strukturerna mellan anläggningarna. En vanligt förekommande ekonomisk modell kallas “cost recovery” och innebär att de intäkter som genereras genom betalande gäster ska täcka anläggningens kostnader, därmed är tanken att verksamheten ska bli självförsörjande. Exempelvis berättar Samuel, Camp Manager på IOM, att vid en beläggning på 75% av kapaciteten på de stora anläggningarna i Nigeria blir de helt självförsörjande på intäkter från gästerna. Däremot är en s.k. fälthubb i svårtillgänglig terräng helt beroende av finansiering från donatorer. Detta beror på storleken och kapaciteten av anläggningen, där Samuel menar att mindre kapacitet också genererar färre intäkter, speciellt i högriskområden där säkerhetskostnaderna är höga, men också då transportkostnaderna för att få ut diesel till elgeneratorerna på avlägsna platser är höga.

I praktiken verkar dock kostnaderna inte heller täckas helt i de större anläggningarna. Samuel påpekar bland annat att en stor hubb i Nigeria hade en beläggning på 71%, 4 procentenheter från den självförsörjande beläggningsnivån. Både Samuel och Antonella De Lisa på WFP, som också haft rollen som Camp Manager, beskriver att höga omkostnader generellt gör det svårt att initiera en cost recovery-modell i praktiken. Det kan vara i form av arrendekostnader, men även i form av ökade bränslekostnader till elgeneratorerna som tillkommer vid transport till fälthubbarna. Antonella menar att om samtliga omkostnader hade beaktats i en cost recovery-modell hade priserna för att bo där varit orimligt höga, därför menar hon att det finns svårigheter att vara helt självförsörjande i en humanitär miljö.

#### 4.3.1 Finansiering av anläggningsverksamheten

I de allra flesta fall drivs anläggningarna, som presenterat, efter en cost recovery modell där ambitionen är att intäkterna precis ska täcka kostnaderna. Men Chamunorwa, Camp Manager (IOM) och även Rocco Leone, Deputy director (WFP) menar att situationen måste ses som en företagsekonomisk affärsmodell, där långsiktighet och planering är nyckelaspekterna. De liknar uppbyggnaden av anläggningarna som en initial investering; värdorganisationen och MSB upprättar anläggningarna och efter en initieringsperiod faller majoriteten av driftkostnaderna på anläggningsverksamheten, även om värdorganisationen står för viss finansiering genom donatorer när utrymme finns i organisationens budget. Här menar flera av respondenterna i FN-organisationerna att verksamheterna kring de humanitära anläggningarna borde ses som ett företag, att det principiellt inte är någon skillnad. Därav menar de att stora investeringar måste vara långsiktiga och kan därmed inte absorberas under en kort tidsperiod. Rocco (WFP) utvecklar detta resonemang:

”Facility Management i den humanitära kontexten kräver definitivt en långsiktig syn på investeringar, trots den kortsiktiga finansieringen och den operativa synligheten som kännetecknar våra insatser i avlägsna länder och platser. Arbete i svårartade sammanhang kräver justering av investeringar för nya, utmanande konstruktioner i områden där infrastrukturen är mycket dålig, tillsammans med engagemang för underhållet av anläggningar. Bara de två elementen tillsammans kan säkerställa en god avkastning för donatorerna och organisationerna samt garantera höga levnads- och arbetsstandarder för humanitära aktörer.” (Rocco Leone, WFP, 2020, författarnas översättning)

Därmed motiverar flera aktörer inom partnerorganisationerna en företagsekonomisk modell ur ett finansieringsperspektiv då de känner ett starkt ansvar gentemot de egentliga finansiärerna, dvs donatorerna och skattebetalarna. Med denna utgångspunkt menar exempelvis Samuel att de kan sträva efter att resurser används effektivt och genererar maximalt värde för finansiärerna i form av vinst i humanitära termer.

#### 4.3.2 Långsiktig kostnadshantering

Här har respondenterna blandade känslor om den långsiktiga organiseringen kring faciliteterna, som exempelvis kan beskrivas efter anläggningarnas utformning och konstruktionstyp. Från MSB:s håll görs en vägning mellan hur snabbt dessa bör upprättas, geografiska förutsättningar, hur länge de förväntas användas och inom vilka budgetramar projektet ska förhålla sig till. Tina Petterson, insatschef på MSB, förklarar att MSB oftast börjar med tillfälliga konstruktioner av enklare karaktär i svårtillgängliga områden för att utvärdera behovet och se om de faktiskt används. Chamunorwa, Camp Manager för IOM, har en viss förståelse för att anläggningarna ska kunna färdigställas på kortast möjliga tid så hjälparbetet kan påbörjas, men menar att hänsyn inte tas till varken den rådande krisen eller de organisatoriska strukturer som anläggningarna är tänkt att drivas efter. Han menar exempelvis att vissa konflikter pågått under en lång tidsperiod och förväntas pågå i 30 år till, men att utformningen av faciliteterna inte tar hänsyn till detta.

Som ett exempel menar Chamunorwa att ständigt behöva köpa Prefab (förhandsbyggda konstruktioner) med kort livslängd inte motiverar långsiktighet och praktisk funktion av cost recovery-modellen, då de behöver höja hyrorna för gästerna så de kan ha råd med inköpen. Han förklarar också att han behöver ta ytterligare betalt av gästerna då hans organisation, IOM, sedan en tid tillbaka tar en avgift för att förse anläggningarna i högriskmiljöer med säkerhetsstyrkor, något som de tidigare inte behövt betala för, vilket har fått kostnaderna att skena. Här uppstår en svårighet; nämligen att kostnaderna inte kan täckas genom förhöjda priser för de betalande humanitära hjälparbetarna. Chamunorwa kan inte motivera prishöjningarna då hjälparbetarna har en begränsad budget och att prishöjningarna inte motsvarar en värdförhöjning i form av ökad standard - snarare tvärt om, gästerna får en försämrad standard.

Samuel (Camp Manager, IOM) däremot, berättar att han på eget initiativ använde kvarvarande finansiering som IOM hade och bytte ut nästan samtliga tält mot fasta konstruktioner i form av betong, med en uppskattad livslängd på upp till 20 år. Han anser inte att tält är en dålig lösning givet att de befinner sig i en snabbartad kontext, men påpekar likt Chamunorwa och Rocco att en långsiktig plan för anläggningarna saknas. Exempelvis berättar Samuel att han flera gånger framfört en förfrågan till donatorerna om att installera solcellspaneler, som han menar är en dyr men en nödvändig investering då det drastiskt skulle minska driftkostnaderna. Inte minst skulle dessa behöva prioriteras i fälthubbarna. Samuel förklarar:

“... det är en stor utmaning att distribuera diesel ut i fält. Militären är väldigt orolig över diesel som transporteras ut till fält, eftersom det potentiellt kan bli kapat eller rånat av Boko Haram.” (Samuel Falsis, 2020, författarnas översättning)

Därmed uppstår frågan om det är ekonomiskt försvarbart att investera i långsiktiga och kostnadseffektiva konstruktioner direkt. MSB aktörerna menar att insatser i humanitära katastrofer har hög riskfaktor från flera aspekter. Här resonerar MSB-aktörerna om det är rimligt att inledningsvis göra omfattande investeringar när behov av hjälpinsatsen förväntas vara över eller stagnera efter sex månader.

#### 4.4 Planering och ansvar

Inom MSB råder det delade meningar om problemet. Emilio finner inte att värdorganisationerna besitter förmågan att långsiktigt förvalta och underhålla anläggningarna på ett sådant sätt att de bibehåller den funktionalitet MSB förväntar sig, men är samtidigt medveten om utmaningarna som organisationerna står inför för att kunna bedriva FM. Emilio tror det beror på faktorer som förberedelse, överlämning och förväntningar av faciliteterna, där han medger att det inte finns några tydliga långsiktiga drift- och underhållsplaner. Även Tina, insatschef i MSB, menar att de långsiktiga planerna kan bli bättre, men det ligger utanför deras ansvar hur värdorganisationerna väljer att göra i framtiden. Här förklarar Emilio att MSB har börjat bygga basläger med semi-permanenta konstruktioner med option för utbyggnad om det skulle bli aktuellt.

Även Linda Morin, tidigare MSB:s fokuspunkt på SIDA förklarar att MSB nu har sitt största långsiktiga byggprojekt i Centralafrikanska Republiken. Men vid ett möte med landets humanitära koordinator (HC) var denne helt ovetandes att byggprojektet startat, trots att det pågått i 6 månader, vilket Linda anser att HC borde vara underrättad om och inte alls är godtagbart. HC:s landsgrupp (HCT) som utvärderar humanitärt behov hade då inte ens börjat diskutera planering och finansiering för organisationernas verksamheter i området med motiveringen att anläggningen hade beräknats vara färdigställd först om ett år vid den rådande tidpunkten. Linda menar att om anläggningen skall nyttjas effektivt från start och säkerställa beläggning måste det humanitära samfundet vara informerad i tidigt skede, då det tar tid för organisationerna att anpassa sin verksamhet till det nya området och det humanitära tillträdet. Hon förklarar exempelvis att om inte UN Humanitarian Air Service (UNHAS) som sköter flygtransport ökar sin kapacitet till området, kan heller ingen av organisationerna transportera sig dit och nyttja anläggningen.

Det långsiktiga tankesättet finns visserligen, men det är inget som MSB-aktörerna menar att de kan reglera i LoA, utan det är helt upp till värdorganisationerna att ansvara för, både praktiskt och finansieringsmässigt. Det är saker som de menar inte går att förutse på förhand och reglera i LoA. Här menar Emilio att värdorganisationerna även har sina budgetar att förhålla sig till. Då anläggningarna trots allt endast är självförsörjande till en viss nivå kan Emilio tänka sig att värdorganisationernas dilemma är att prioritera pengar antingen till exempelvis ett nytt tak eller till att distribuera matttransporter till utsatt befolkning, till följd av att de inte fått den förväntade finansiering som de ansett behöva. Emilio menar att dessa typer av överväganden helt ligger bortom MSB:s kontroll. Här menar Linda att man bör se över när MSB:s ansvar slutar. Hon återger ett exempel där hon besökte en anläggning i Centralafrikanska Republiken. Där har MSB upprättat en solcellspark för elenergiförsörjning till en anläggning, men där den aldrig brukats eller anslutits. Hon anser att både SIDA och MSB har ett ansvar att se till att anläggningarna och infrastrukturen används. Här poängterar Linda, likt andra aktörer, att syftet inte är att upprätta en anläggning, utan att förbättra det humanitära tillträdet så hjälpinsatser kan utföras.

#### 4.4.1 Kompetens

Med beaktande av ovanstående exempel om säkerställning av anläggnings funktion och långsiktighet, beskriver Emilio på MSB att en av de största utmaningarna ligger inom teknisk FM, där kunskapen om avancerade tekniska lösningar hos den personal som driftsätter och underhåller är relativt låg. Det bekräftar även Chamunorwa som säger att drift och underhållstjänster såsom städning och klippning av gräs kontrakteras till lokala företag men att teknisk kompetens är svårt att hitta lokalt för outsourcing. Här menar Antonella att WFP har en struktur där ansvaret för FM hamnar under admin section där de i vissa fall anställer ingenjörer beroende på insatsens storlek. Hon förtydligar:

”Vi har på WFP:s HQ en stor ingenjörsavdelning. Väldigt, väldigt bra team där. Vi har också ingenjörer ute i fält, men inte i alla länder, eftersom det också är beroende av behovet.” (Antonella De Lisa, WFP, 2020, författarnas översättning)

Men samtidigt menar Emilio att det tekniska stödet i flera fall inte finns centralt inom landet, i form av t.ex. ingenjörer. Han anser också att chefer och ledningsstrukturen i admin section oftast är ekonomer eller administratörer med bristande teknisk kompetens, något som Antonella bekräftar. I dessa fall menar Emilio att de har otillräcklig förståelse för de tekniska delarna och belastar därmed samordningen av processerna. Även Tina har identifierat denna problematik och tror på att det bör finnas en central teknisk stödenhet som kan avhjälpa drift- och underhållspersonal. Hon beskriver också att den tekniskt övergripande delen av överlämning vid anläggningens färdigställande blir komplicerad då det i vissa fall inte finns en ingenjör eller någon med den kompetens som krävs på central nivå inom landet.

Sammantaget är uppfattningen från MSB att problematik även ligger hos beslutsfattare och i ledningen, där kompetensbrist råder gällande teknisk förståelse och vad teknisk FM innebär. Chamunorwa menar att detta leder till kommunikationsproblem då han anser att det inte finns reglerande ramverk eller riktlinjer att förhålla sig till samt att det inte finns ett enhetligt språk inom organisationen gällande den tekniska förvaltningen.

## 5. Analys och diskussion

---

I denna del diskuteras och analyseras det empiriskt insamlade materialet mot studiens teoretiska referensram för att skapa en ökad kunskap och förståelse för organiseringen av FM i den humanitära kontexten. Kapitlets disposition är snarlik teorikapitlets upplägg för att tydligt identifiera grundfundamenten i problemområdet. På så vis skapas en grund för kunskap kring vad som karaktäriserar organisering av FM i den humanitära kontexten.

---

### 5.1 Positionering av Facility Management i den humanitära kontexten

En grundläggande förutsättning för en anläggnings funktion är att dess Facility Management definieras och positioneras efter organisationens, verksamhetens och anläggningens omgivning, mål och förutsättningar, som bland annat förklarats av Chotipanich (2004). Här enas även Atkin och Brooks (2015), Chotipanich (2004) samt Lee (2002) att FM ska ses som en avhjälpande verksamhet åt kärnverksamheten. Att kunna definiera avhjälpande verksamhet och kärnverksamhet kan då ses som ett grundfundament i positioneringen av FM.

I det empiriska materialet har därmed en brist upptäckts; någon tydlig positionering av FM existerar inte. Även fast det talas om FM finns inte den fundamentala kopplingen till FM som den avhjälpande verksamheten på samma sätt som bl.a. Atkin och Brooks (2015) talar om. Respondenternas uppfattningar kring verksamheten med humanitära faciliteter tolkas generellt som en avhjälpande funktion för den huvudsakliga verksamheten - hjälpinsatser i humanitära kriser. Någonstans har det missats att de humanitära faciliteterna *är* kärnverksamheten då det framgår i intervjuerna att dessa de facto är en uthyrningsverksamhet för kontor och logi. Det avhjälpande behovet i de humanitära anläggningarna, som blir FM, bör alltså separeras från hjälpinsatsernas avhjälpande behov, som blir de humanitära anläggningarna.

Samtidigt som denna definierade separation bör utföras kan inte anläggningsverksamheten och hjälpinsatserna skiljas åt då behovet av faciliteterna styrs av behovet på hjälpinsatser, vilket gör problematiken mer komplex. Enligt Atkin och Brooks (2015) utformas positioneringen av FM i en övergångsfas som börjar i slutet av ett byggprojekt. Men givet att behovet av faciliteter för humanitär närvaro helt styrs av behovet på humanitär respons är det därmed två typer av kärnverksamheter inblandade. Därför kan det omöjligen resoneras kring att FM i denna kontext helt ska positioneras i bygginsatsens slutskede. En övergripande del av arbetet bör snarare ha genomförts under insatsens projekteringsfas som Emilio (MSB) talat om. Med denna bakgrund bör figuren som presenterades i kapitel tre ritas om för att förklara sambandet i den humanitära kontexten, se **Figur 2**. Effekterna av denna brist kan exempelvis förklaras med utgångspunkt i den ekonomiska organiseringen.





**Figur 2:** Författarnas illustration över processen för positionering och design av FM. Vidareutveckling av tidigare teori från Atkin och Brooks (2015) med hänsyn till den humanitära kontexten.

### 5.1.1 Ekonomisk positionering av Facility Management

Andra förutsättningar för positionering av FM kan beskrivas i termer av huruvida verksamheten kring de humanitära faciliteterna är ekonomiskt hållbara (Chotipanich, 2004). MSB och FN är icke-vinstdrivande organisationer och deras insatser utförs efter en humanitär responsplan. Respondenterna har tidigare identifierat att faciliteter för humanitära aktörer i detta fall är en förutsättning för att hjälpaktörerna ska kunna utföra sina uppgifter inom respektive programs mål, det vill säga att på olika sätt hjälpa nödställd befolkning. Men trots att det inte finns ett vinstintresse i ekonomiska termer ser t.ex. Chamunorwa, Samuel och Rocco behovet av en företagsekonomisk mentalitet med vinstintresse för att bedriva faciliteterna. Sättet samtliga respondenter ser på vinstintresset är istället i humanitära termer, att kunna hjälpa så effektivt som möjligt där biståndspengarna förvaltas ansvarsfullt. Aktörerna (Samuel, Rocco, m.fl.) beskriver mentaliteten som nödvändig och liknar till stor del de företagsekonomiska principer som exempelvis Atkin och Brooks (2015) och Lee (2004) utgår ifrån; uppbyggnad samt drift som inte kan täckas med intäkter, finansieras med donationer exempelvis i form av skattepengar och bör därmed ses som en investering. Här blir likheten till teorin väldigt tydlig; Om FM ska drivas efter en företagsekonomisk modell bör den ta hänsyn till och vara utformad efter företagsekonomiska principer i termer av t.ex. resurshantering, långsiktighet och planering, både på kort och lång sikt (Atkin & Brooks, 2015; Lee, 2002). Trots att det tankemässigt kan anses vara rimligt att driva verksamheten efter dessa principer uppstår frågan om det fungerar i praktiken. Vi kan resonera kring detta med utgångspunkt i begreppen byråkrati och rationalitet.

### 5.1.2 Byråkratins inverkan

Med utgångspunkt i Grey (2009) och Weber (1978) är den övergripande tanken med faciliteter för humanitära aktörer värderationell då parterna skapar förutsättningar för att etablera humanitär hjälp till nödställd befolkning, där det inte finns några andra alternativ. I denna instans går det alltså inte att relatera till Greys (2009) påstående om att statliga organisationer (vi antar att mellanstatliga organisationer som FN också ingår här) präglas av hög grad av målrationalitet och låg grad av värderationalitet, en typisk form av byråkrati. Istället kan diskussionen föras kring sättet värderationaliteten uppnås, alltså målrationaliteten.



Den uppmärksamma läsaren skulle förmodligen nu föreslå att organiseringen kring FM i den humanitära kontexten eventuellt kan likna en skenbyråkrati som Grey (2009) menar förekommer i vissa organisationer. Situationen i den humanitära kontexten är däremot mer invecklad. Heady (1959) menar att dysfunktionella byråkratier kännetecknas av regler och andra byråkratiska strukturer, som inte uppnås i realiteten. I problemområdet har i vissa fall dessa byråkratiska strukturer inte identifierats från första början, om inte ytterst svagt. Vi kan exempelvis jämföra ett Service Level Agreement (SLA) som Atkin och Brooks (2015) presenterat med ett Letter of Agreement (LoA) som parterna skriver. Det är visserligen inte exakt samma sak, men kan ändå tänkas symbolisera ett liknande fenomen. Den diskussion som förts om SLA i kapitel tre visar på att Atkin och Brooks (2015) samt Warner och Havens (1968) ser detaljering och regler som ett problem vilket ligger till grund för att den avhjälpande verksamheten stjälper kärnverksamheten och på så vis bidrar till målförskjutning. I detta fall är det snarare tvärtom, det är bristen på detaljer och utarbetade planer på hur anläggningarna ska skötas ur ett organisatoriskt perspektiv som påverkar utfallet av FM. Exempelvis, i LoA framgår det endast kort om ansvar för anläggningarnas drift och underhåll, men det stannar där.

Bristen på detaljerad planering kring initiering av FM kan grunda sig i avsaknad av planer för anläggningsverksamheten överlag, enligt FN-respondenternas utsago. MSB-aktörerna menar att långsiktighet och framtid är svårt att planera inför då den humanitära kontexten är oförutsägbart, de är dessutom inte heller delaktiga i FN-organisationernas beslut kring utformning av hjälpinsatserna. Ändå drivs faciliteterna efter en cost recovery-modell som innebär att kostnaderna precis ska täckas med intäkterna. En sådan modell blir i praktiken inte särskilt målrationell att jobba efter utan att veta vilka kostnader som bör prioriteras med hänsyn till exempelvis den tidshorisont som anläggningarna förväntas behöva, vilket i sin tur styrs av hjälpinsatserna. Felallokeringar både innan byggstart och under verksamhetens gång kan då eventuellt påbörja en negativ spiral av skenande kostnader som skulle kunna vara en av förklaringarna till varför inga av de berörda anläggningarna är självförsörjande enligt cost recovery-modellen. Dessutom bör även hänsyn tas till att långt ifrån samtliga kostnader är inräknade i vad modellen ska täcka, enligt Antonella. Om den kritiska punkten nås där t.ex. Chamunorwa inte längre kan höja hyrorna och där FN-organisationernas budgeterade donationspengar inte räcker till, finns en risk att det humanitära arbetet direkt blir lidande till följd av att anläggningarnas funktion blir bristfällig för dess ursprungliga syfte. Här förhindrar då den bristande målrationiteten tydligt värderationaliteten från att uppnås. Greys (2009) distinktion mellan teori och praktik påvisas också här, att verkligheten inte alltid blir som tänkt.

Det huvudsakliga ansvaret för anläggningarna ligger på FN-organisationerna, vilket även återges i LoA, men i praktiken faller ansvaret på anläggningarnas Camp Managers som efter bästa förmåga och känsla utövar FM. Trots Camp Managers uppfattningar om den rådande konfliktens tidshorisont behöver inte organisationerna ha samma förhållningssätt till behovet av humanitära anläggningar. Detta är troligtvis anledningen till aktörernas efterfrågan på långsiktiga strategier och handlingsplaner. Byråkratins art kan i detta fall inte helt likställas med Headys (1959) definition av en skenbyråkrati, men kan fortfarande benämnas som dysfunktionell med hänsyn till Grey (2009) då individen hamnar i kläm: Även fast vissa aktörer har en företagsekonomisk mentalitet är det ingen garanti för att felallokering av resurser upphör,

varken av intäkterna i form av hyror eller genom donationer från FN-organisationerna. Det skulle exempelvis kunna vara frekventa reparationer av ett takläckage som initialt innebär en lägre kostnad per gång, men vid ett långsiktigt behov av anläggningen skulle en större investering i ett nytt tak medföra lägre kostnader över en längre tidshorisont. Samma sak gäller även tvärt om; en långsiktig investering i ett nytt tak kan inte anses rationellt om anläggningen förväntas avvecklas under kortare tidshorisont. Så länge det företagsekonomiska tankesättet inte är en allmänt accepterad och uttalad del av positioneringen av FM blir den enskilda aktörernas beslut avgörande för verksamhetens framtid.

## 5.2 Kommunikation

Med utgångspunkt i ovan förda resonemang där brist på strategisk samverkan kring positionering identifierats kan diskussionen vidare föras kring om anläggning- och konstruktionstyp som upprättas är av betydelse. Lee (2002) menar att organisationer kan ha både kortsiktiga och långsiktiga mål. I den humanitära kontexten kan detta översättas till både kortsiktiga insatser vid exempelvis akuta naturkatastrofer och till insatser över längre tidshorisont, som exempelvis flyktingkriser (Kett, 2005). Utan hänsyn till den huvudsakliga hjälpinsatsen omfattning blir en långsiktig konstruktion i en kortsiktig kontext lika ineffektiv som en kortsiktig konstruktion i en långsiktig kontext. Här har Emilio berättat att MSB på senare tid haft ett långsiktigt tänk och börjat bygga konstruktioner av fastare karaktär samt solenergianläggningar för långvariga hjälpinsatser, men detta är ensamt inte en garanti för ökad effektivitet och kostnadsreduktion. En del av problematiken kan därmed visas genom identifierade brister i informationsflöden.

### 5.2.1 Brister i informationsflöden

Som Linda (SIDA) beskrivit var den humanitära koordinatören i Central Afrikanska Republiken ovetande om att MSB:s mest omfattande byggprojekt hade startat, vilket kan indikera en brist i kommunikation och informationsutbyte mellan de inblandade parterna på horisontell nivå (Lunenburg, 2010). Det kan då diskuteras vems ansvar det är att hålla löpande kommunikation med HC. En direkt konsekvens av detta beskrivs som att HCT inte hade planerat inför anläggningens färdigställande, trots att de visste ungefär när den skulle vara färdigställd. Bristen i kommunikation kan därmed påvisas i flera led; dels har inte MSB och vårdorganisationen fört kontinuerlig kommunikation med HC, dessutom har HCT inte kommunicerat ut informationen till de berörda organisationerna så tillträdet hade kunnat börja planeras. Enligt Atkin och Brooks (2015) kan bristfälliga kommunikationsflöden leda till att anläggningar och verksamheter tar skada. I Lindas exempel resulterade det i att anläggningarna inte nyttjades effektivt då beläggningen var låg, vilket hon antydde kan vara en ytterligare förklaring till varför vissa anläggningsverksamheter inte går runt enligt cost recovery-modellen.

Kommunikationsbristerna kan beskrivas i termer av Latours (1994) aktör-nätverksteori som ineffektiva kopplingar mellan aktörerna. Likt exemplet med revolvermannen blir bara aktör-nätverket effektivt när det finns en förbindelse mellan dessa. Därför går det enligt Latour (1994) inte heller att skuldbelägga någon part i ett problem, vare sig det handlar om människor emellan

eller människans relation till tekniken. Det är inte hos en av parterna problemen uppstår, utan i förbindelsen mellan dessa. Samtidigt som problemen mellan människor förklaras med kommunikationsbrister kan förhållandet mellan människan och tekniken beskrivas i termer av kompetens, vilket tillsammans utgör förutsättningar för organisering av FM.

### 5.2.2 Nätverkens betydelse för kompetens

Därmed kan det diskuteras hur vidare organisationerna anskaffar den kunskap och kompetens som krävs för att upprätthålla drift av anläggningarna. Atkin och Brooks (2015) menar att kärnkompetenser i en organisation är nödvändiga för att upprätthålla verksamhet i en anläggning. I den humanitära kontexten kan kärnkompetens identifieras dels som en avhjälpande kompetens vid avancerade tekniska problem och som kompetensen hos ansvariga på en högre nivå att kunna förstå anläggningarnas behov vid beslutsfattande. Den grundläggande problematiken kring kompetens härstammar i förbindelsen mellan människan och tekniken i ett fall där människan inte besitter kompetensen för att förstå tekniken. Om kompetens finns att tillgå någonstans kan situationen liknas ett nätverk som förenklat ges av teknik-människa-människa, där förhållandet mellan människan och tekniken kan anses utgöra den sista kopplingen i nätverket (Latour, 1994). Det huvudsakliga förhållandet flyttas istället till kopplingen mellan människorna. I problemområdet finns i många fall inte direkt tillgång till exempelvis ingenjörer på lokal nivå, om ens på landsnivå, vilket Antonella och Tina tidigare beskrivit.

Därmed kan det ta lång tid innan kompetens anskaffas, vilket i praktiken innebär att åtgärder vid avancerade tekniska problem kraftigt fördröjs. Detta skulle kunna förklara varför den upprättade solcellsanläggningen i Central Afrikanska Republiken aldrig anslutits och varit funktionell. Samtidigt som det är en ansvarsfråga, visas även att när någon koppling brister, kollapsar också hela nätverket och problemet kvarstår (Latour, 1994). Därför är det nödvändigt att förstå och analysera dessa kopplingar för att säkerställa kompetens inom organisationen för anläggningsverksamhetens fortlevnad. En central stödenhet som Tina tycker borde finnas blir då endast funktionell om kopplingarna mellan aktörerna är effektiva.

### 5.2.3 Språk, värderingar och tolkningar

Bristen i kopplingarna mellan aktörerna kan även visas med sättet som terminologin kring FM behandlas inom organisationerna. FM finns varken utskrivet i LoA (mer än att mottagande organisation ska ansvara för drift och underhåll) eller i organisationernas visioner och kärnvärderingar som Chamunorwa (IOM) tidigare beskrivit. Detta kan klargöra faktumet att samtliga respondenter använder olika begrepp för att beskriva samma saker som exempelvis typ av anläggning, eller att det inte finns en entydig tolkning av vad FM innebär. Dessa distinktioner är inte heller begränsade till endast en av de inblandade organisationerna, eller för en viss typ av roll, utan skiljer sig på alla nivåer, inom och mellan organisationerna. Här belyses vikten av att ha gemensam kultur, värderingar och i förlängningen även språk inom organisationer. Atkin och Brooks (2015) menar att dessa faktorer är essentiella förutsättningar för att FM skall fungera. Detta kan givetvis vara svårt att implementera när det handlar om flera

inblandade organisationer, där framför allt FN-organisationerna har otydliga ansvarsområden bland hierarkistrukturerna. Men någonstans är det här problemen startar, som sedan genomsyrar annan identifierad problematik kring hur organisering av FM i den humanitära kontexten karaktäriseras. Hur ska något organiseras om ingen egentligen vet *vad* som ska organiseras?

## 6. Slutsatser

---

I denna avslutande del återges och besvaras studiens syfte och frågeställningar samt presenteras studiens slutsatser. Här uttrycks även författarnas reflektioner med ett kritiskt förhållningssätt där studiens brister diskuteras, vilket kan utgöra grund för vidare forskning kring ämnet.

---

Studiens syfte är att öka förståelsen för organiseringen av Facility Management i den humanitära kontexten. Studiens utgångspunkt är baserat på grundantagandet att ett gap existerar i den konventionella forskningen kring Facility Management i relation till den humanitära kontexten. För uppnå syftet har följande huvudfrågeställningen formulerats:

- ***Vad karaktäriserar organisering av FM i en humanitär kontext?***

För att besvara huvudfrågeställningen har följande underfrågor formulerats:

- *Hur uppfattar olika aktörer organiseringen av FM i den humanitära kontexten?*
- *Vilka förutsättningar krävs för långsiktig organisering av FM i den humanitära kontexten?*

Med bakgrund av detta kan en generell slutsats nu dras att teorin kring FM är applicerbar i denna kontext i större utsträckning än förväntat, trots att allvarliga brister påträffats i den praktiska omsättningen av FM. Därmed är den teoretiska appliceringen i praktiken svår då det i denna studien framkommer att den humanitära kontexten är ytterst komplex eftersom den omfattar flertalet faktorer att ta hänsyn till. I generella termer kännetecknas den av internationella samarbeten med varierande organisationstyper i en snabbföränderlig miljö med det huvudsakliga målet att hjälpa krisdrabbad befolkning. Samtliga organisationer och dess aktörer har även egna agendor att förhålla sig till i form av exempelvis mål, budgetar och förutsättningar. I kombination med löst sammansatta kopplingar mellan verksamma aktörer och otydliga ansvarsområden skapas en viss förståelse för brister och problematik som identifierats. FM har bortsett från denna kontext också en mångtydig tillämpning, vilket bidrar till komplexiteten. Först efter denna förståelse kan kunskap kring karaktäriseringen av FM i den humanitära kontexten utvecklas.

Det som framkommit i analysen är att organisering av FM i den humanitära kontexten karaktäriseras i huvudsak av fyra problemområden. Den första karaktäriseringen är ***löst sammansatta kopplingar och bristande kommunikationsflöden*** mellan aktörerna och organisationerna. Detta är en fundamental förutsättning för långsiktig planering av FM då kommunikation och samverkan krävs för att kunna utveckla en gemensam terminologi kring tolkningar och värderingar av FM. Detta leder oss till kontextens andra karaktärsdrag.

***Brist på gemensam terminologi kring FM.*** Organisationerna och dess aktörer har delade uppfattningar om betydelsen av FM, vad som ska ingå och hur det utförs i praktiken. Det existerar inga uttalade och gemensamma värderingar och visioner kring FM inom organisationerna, ändå beskrivs FM av samtliga aktörer som nödvändigt. Här bör även den

verkliga kärnverksamheten, som är de humanitära anläggningarna, separeras från den humanitära responsen. Den avhjälpande verksamheten blir i detta fall FM inom de humanitära anläggningarna. Hänsyn bör också tas till att anläggningarna styrs av behovet på humanitär respons och kan därför inte verka utan varandra. Genom att utveckla och definiera en gemensam terminologi för FM skapas förutsättningar att arbeta efter en gemensam metodologi i form av strategier och planer. Därmed kan den tredje karaktäriseringen presenteras.

***Avsaknad av uttalade strategier och planer*** för anläggningarnas drift och underhåll. Om anläggningarna ska drivas efter ett företagsekonomiskt tankesätt som vissa respondenter menar borde finnas, bör det även vara accepterat och uttalat för samtliga involverade i organisationerna. Tillsammans med långsiktiga planer och strategier kan organisationer och aktörer ha samma förhållningssätt när t.ex. investeringar ska motiveras. Detta är viktigt inte endast från ett resurshanteringsperspektiv, utan tydliggör då även vikten av att se finansieringen som en investering och betonar då ansvaret organisationerna har gentemot finansiärerna. Därmed bör även målet med cost recovery-modellen revideras, tydliggöras och uttalas, då studerade verksamheter i flera fall inte kan självfinansieras i praktiken. Men detta resulterar inte automatiskt i målrationellitet utan att hänsyn tas till organisationernas budgetstrukturer som har begränsad tidshorisont. Dessa bör revideras och anpassas om en företagsekonomisk modell ska implementeras. I annat fall kan en sådan modell inte anses rationell och istället direkt byråkratiskt dysfunktionell då större investeringar inte kan absorberas under en kort tidsperiod, utan bör periodiseras över tid. Genom att utveckla ett övergripande metodologiskt ramverk med bl.a. ekonomiska riktlinjer skapas förutsättningar för positionering av FM.

***Bristande positionering av FM*** är därmed den fjärde och sista karaktäriseringen. Problemområdet karaktäriseras med en viss avsaknad av FM-positionering. I nuläget sker detta delvis i bygginsatsens slutskede i form av exempelvis utbildning och rekrytering av personal, vilket även framgår i LoA. Med bakgrund av analysen bör positioneringen av FM inledas redan i insatsens projekteringsfas, där den bör situationsanpassas efter identifierade förutsättningar och begränsningar. Genom att ha ett övergripande ramverk kan positioneringen av FM förhålla sig till vissa strukturer, samtidigt som unik situationsanpassning tillåts. Här bör hänsyn tas till insatsspecifika faktorer som geografisk plats, det humanitära behovet, demografiska förutsättningar och ansvarig värdorganisations förutsättningar. Med denna bakgrund bör även samtliga parter ansvarsområden tydligt klargöras, specificeras och regleras i exempelvis LoA. Även kompetenstillgången bör utvärderas och säkerställas för den aktuella insatsen. Vid avsaknad av kärnkompetens kan utbildning vid överlämning inte motiveras om exempelvis tekniskt avancerade problem inte kan backas upp centralt inom organisationen. Genom att beakta presenterade faktorer vid positionering skapas slutligen förutsättningar för långsiktig och effektiv organisering av FM i den humanitära kontexten.

Därmed kan studiens centrala slutsats visas: FM är en kontinuerlig och proaktiv process där det inte existerar någon standardiserad lösning. Kontextens betydelse är således avgörande för organisering, men kan däremot inte begränsas till att enbart se den generella kontexten som organisationerna verkar i, utan FM bör organiseras efter varje fastighet- och facilitets enskilda förutsättningar. Här behöver återigen hänsyn tas till komplexiteten i den humanitära kontexten,

vilket innebär att presenterade förutsättningar för långsiktig FM eventuellt inte kan skapas i praktiken. Med denna vetskap bör ändå värdet av dessa anläggningar ses i termer av det humanitära tillträdet som skapas, även om samtliga förväntningar på anläggningarna inte uppnås i praktiken. Om anläggningarna därmed inte uppfyller sina primära mål kan möjlighet eventuellt finnas att konvertera anläggningar till exempelvis kliniker eller utbildningsverksamheter. I sådana fall fortsätter de leverera värde till det humanitära samfundet och bidrar till samhällsutveckling.

## 6.1 Avslutande reflektioner & vidare forskning

Vi som författare av denna studie är visserligen inte påverkade av att ha utfört tidigare forskning enligt diskussionen som förts i avsnitt 2.3 (metodkapitlet). Men i studiens slutskede ifrågasatte vi om vår uppfattning av kontexten samt om våra tolkningar kring respondenternas svar, egentligen är rättvisande och precisa. Givet att vi växt upp efter förutsättningarna i ett industriellt utvecklat land, har vi vissa förutfattade meningar kring hur organisering sker. Som tidigare nämnt i problemdiskussionen har även presenterad forskning kring FM utgångspunkt i en likartad kontext. Dessa faktorer kombinerat kan därmed ha påverkat och begränsat studiens utfall, där det kan existera andra resultat och slutsatser än de som framkommit i denna studie.

Trots att samtliga potentiella faktorer inte behandlats, kan denna studie ses som en övergripande introduktion till organisering av FM i den humanitära kontexten, vilket skapar möjligheter för vidare forskning. Exempelvis kan fler intervjuer utföras genom ett selektivt urval av aktörer, med utgångspunkt i andra organisationer, geografiska platser och roller. På så sätt kan ytterligare uppfattningar och perspektiv studeras. FM har en bred teoretisk tillämpning, men studien har avgränsats till att endast översiktligt studera de organisatoriska delarna. Därmed kan det vara intressant att vidare studera FM med perspektiv inom exempelvis socialt ansvarstagande, institutionell teori eller krishantering, vilket kan bidra till en djupare förståelse för organiseringen av FM i den humanitära kontexten.

## Källförteckning

- Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total Facility Management*. Wiley.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Barrett, P., & Baldry, D. (2009). *Facilities Management: Towards Best Practice*. Wiley.
- Chotipanich, S. (2004), Positioning facility management, *Facilities*, Vol. 22 No. 13/14, pp. 364-372.
- Cotts, D. (1999), *The Facility Management Handbook*, 2nd ed., New York, NY: AMACOM
- Dankert, R. (2011). Using Actor-Network Theory (ANT) doing research. Hämtad 2020-05-04 från <https://ritskedankert.nl/using-actor-network-theory-ant-doing-research/>
- FN. (u.å). Om FN. Hämtad 2020-02-10, från <https://unric.org/sv/om-fn/>
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York, NY, US: Free Press.
- Grey, C. (2009). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Heady, F. (1959). Bureaucratic theory and comparative administration. *Administrative Science Quarterly*, 509-525.
- IFMA. (u.å). *Vad är FM?* Hämtad 2020-02-19, från <https://ifma.se/om-ifma/vad-ar-fm/>
- Kett, M. (2005). Displaced populations and long term humanitarian assistance. *BMJ*, 331(7508), 98-100. doi: 10.1136/bmj.331.7508.98
- Latour, B. (1994). On Technical Mediation – Philosophy, Sociology, Genealogy. *Common Knowledge*, 3(2). 29-64.
- Lee, W. (2002), “The role of support services and FM in the introduction of change management”, in Reuvid, J. and Hinks, J. (Eds), *Managing Business Support Services*.
- Lind, R. (2014) *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Lunenburg, F. C. (2010). Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1-7.
- MSB. (2018). *Insatsverksamheten 2017*. Hämtad 2020-02-27, från <https://rib.msb.se/filer/pdf/28451.pdf>.
- MSB. (2019). *Insatsverksamheten 2018*. Hämtad 2020-02-27, från <https://rib.msb.se/filer/pdf/28802.pdf>.



MSB. (u.å). *Internationella Insatser*. Hämtad 2020-02-19, från <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/msbs-arbete-vid-olyckor-kriser-och-krig/internationella-insatser/>

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

SIDA. (u.å). *Biståndsbudgeten*. Hämtad 2020-04-17, från <https://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Budget/>

SFS 2009:400 *Offentlighets- och sekretesslag*. Stockholm: Justitiedepartementet L6

SFS 2018:1801 *Tryckfrihetsförordningen*. Stockholm: Justitiedepartementet L6

Starrin, B., & Svensson, P.G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Treurniet, W., van Buul-Besseling, K., & Wolbers, J. (2012). *Collaboration awareness—a necessity in crisis response coordination*: Vancouver, Canada: Simon Fraser University.

UNHCR. (2019) *70,8 miljoner människor på flykt – ny rekordhög siffra som kräver mer stöd*. 9 Juni. Hämtad 2020-02-19, från <https://sverigeforunhcr.se/blogg/70-miljoner-manniskor-pa-flykt-ny-rekordhog-siffra>

Vetenskapsrådet. (u.å). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2020-05-15, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Warner, W. K., & Havens, A. E. (1968). Goal displacement and the intangibility of organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 539-555.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). Univ of California Press.

WFP. (u.å). *Zero Hunger*. Hämtad 2020-04-20, från <https://www.wfp.org/zero-hunger>

WHO. (2019). *Drinking-water*. 14 Juni. Hämtad 2020-03-19, från <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/drinking-water>

Yin, R.K. (2018) *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE publications.

## Bilagor

LoA (2017) Letter of agreement on deployment of servicepack to Nigeria

MSB. (2017) International Operations.